

# 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 조직 내 협력의 매개효과를 중심으로

박현욱\*

## 〈目 次〉

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| I. 서론             | IV. 분석결과    |
| II. 이론적 배경 및 연구가설 | V. 결론 및 시사점 |
| III. 연구 설계        |             |

## 〈요 약〉

본 연구는 변혁적 리더십 이론, 협력이론, 조직지원 이론, 사회적 상호의존성 이론과 같은 다양한 이론과 매개모형 분석틀을 통해 공공부문에서 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과 간 관계를 종합적으로 살펴보는 데 목적을 두고 있다. 2,737명의 지방 공무원을 대상으로 실시한 설문 데이터를 분석한 결과, 변혁적 리더십은 조직성과에 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈고, 조직 내 협력은 변혁적 리더십과 조직성과 간 관계를 유의하게 매개하였다. 본 연구는 조직성과를 향상시키기 위해 변혁적 리더들이 상사와 부하 직원 간, 동료 간, 부서 간 자유롭게 협업을 할 수 있는 분위기를 조성하고, 조직 내 협력을 이끌어내는 비전을 제시하는 것이 중요하다는 것을 보여 주었다. 또한, 지방정부에서는 변혁적 리더십 교육을 강화하고, 조직 내 협력을 위해 조직 구성원 간 상호의존성을 인식하고, 신뢰를 구축할 수 있는 환경을 조성하는 것이 필요하다는 시사점을 제공하였다.

【주제어: 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과】

\* 서울시립대학교 상생협력센터 책임연구원(bluelake7@gmail.com)

논문접수일(2020.1.25), 게재확정일(2020.3.17)

## I. 서론

변혁적 리더십은 비전을 제시하고, 창의성을 자극하고, 성장을 도모하는 특징으로 인해 공공부문에서 조직 구성원들이 예상을 뛰어넘는 성과(performance beyond expectations)를 높이는 데 있어 중요한 역할을 수행한다. 이러한 성격으로 인해 변혁적 리더십은 지난 30여 년간 연구자들의 많은 관심을 받아왔다(Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009; Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008). 변혁적 리더십은 변혁적이라는 단어에서 보여주는 것처럼 조직 구성원들 및 팔로워들(followers)의 가치관, 행동규범, 목표의식, 문제에 대한 인식을 바뀌춤에 따라 변화의 필요성에 대해 인지하게 하고 혁신을 추구하도록 한다(하미승, 2019; Northouse, 2016). 이러한 특징으로 인해 연구자들은 변혁적 리더십과 조직 구성원들의 직무태도 및 업무행동 및 결과에 미치는 영향, 특히 개인들의 성과에 미치는 영향에 대해 큰 관심을 쏟아 왔다. 그러나 변혁적 리더십은 개인 수준의 성과뿐만 아니라 조직 수준의 성과에도 큰 영향을 줄 수 있다고 연구자들은 지적하고 있다(Bass, 1985; Campbell, 2018; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). 그럼에도 불구하고, 대다수의 실증연구는 변혁적 리더십과 개인 수준의 성과와의 관계에 초점을 맞추고, 조직성과와의 관계에 대한 관심은 상대적으로 적었다. 따라서 본 연구는 그동안 상대적으로 소홀히 다뤄졌던 변혁적 리더십과 조직성과와의 관계를 우리나라 지방정부와 지방 공무원을 대상으로 살펴보고자 한다.

본 연구는 변혁적 리더십과 조직성과와의 관계를 살펴보는 데 있어, 조직 내 협력을 매개변수로 설정하여 조직 내 협력이 어떠한 기제를 통해 변혁적 리더십과 조직성과 간 관계를 매개하는지에 주목하였다. 조직 구성원 혼자서, 또는 단일 부서나 단일 조직만으로 해결하기 힘든 문제를 협력을 통해 해결해나갈 수 있기 때문에 협력은 조직 실무자들과 연구자들의 관심을 받고 있다. 이로 인해 협력에 대한 연구는 다수 존재하지만, 협력에 관한 대부분의 연구는 협력이 발생할 수 있는 요인에 대한 이론적 탐색, 협력과정과 협력의 결과에 관한 사례연구가 주를 이루고 있어(예, Hudson, Hardy, Henwood, & Wistow, 1999; Kettl, 2006; Thompson & Perry, 2006; Vangen & Huxham, 2012), 협력에 관한 실증연구가 관심에 비해 부족한 상황이다. 나아가, 협력과 관련한 실증연구도 대부분 기관 간, 정부 간, 정부와 민간 및 비영리조직 간, 즉 조직 간 협력(inter-organizational collaboration)이 조직성과와 조직 효과성에 미치는 영향에 초점을 맞추고 있다(예, Cambell, 2008; Selden, Sowa, & Sandfort, 2006; Mitchell, O'Leary, & Gerard, 2015). 그러나 협력은 조직 간 협력만 존재하는 것이 아니고, 조직 내 협력도

존재하며, 조직 내 협력 역시 조직 간 협력 못지않게 조직의 성과나 효과성에 영향을 주는 요인이다(Westphal, 1999; Whitford, Lee, Yun, & Jung, 2010). 그러나 조직 내 협력의 중요성에도 불구하고 어떠한 요인들이 조직 내 협력에 영향을 주는지, 조직 내 협력이 조직, 특히 공공조직에 어떠한 효과를 불러일으키는지는 잘 알려지지 않았다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 내용들을 실증적으로 분석하고자 한다. 첫째, 조직 내 협력의 중요한 이니셔티브(initiative)로서 변혁적 리더십이 이상적 영향력, 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려를 통해 조직 내 협력과 조직성과에 영향을 주는지에 대해 알아보하고자 한다. 둘째, 변혁적 리더십 이론, 협력 이론, 조직지원 이론, 사회적 상호의존성 이론을 이용하여 조직 내에서 상사와 부하 직원 간, 동료직원 간, 부서 간 협력이 조직성과에 영향을 주는지, 그리고 이러한 조직 내 협력이 어떠한 기제를 통해 변혁적 리더십과 조직성과 간 관계를 유의미하게 매개하는지를 파악하고자 한다. 셋째, 공공부문 내에서 변혁적 리더십과 조직 내 협력의 효과와 중요성에 대해 논의해보고자 한다.

본 연구는 2,737명의 지방 공무원들을 대상으로 실시한 설문 데이터를 이용하여 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과 간 관계를 분석하고자 한다. 이러한 시도는 Whitford, Lee, Yun, and Jung(2010)이 미국 연방정부 공무원들을 대상으로 실시한 조직 내 협력과 조직성과에 관한 연구를 우리나라 지방 공무원들을 대상으로 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과 간 관계를 살펴본 연구로 확장시킴으로써 한국적 맥락에서 변수 간 기제를 보다 종합적으로 살펴본다는 점에서 이론적 의의를 지닌다. 본 연구는 이론적 시사점 외에도, 지방정부에서 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과와 관련한 정책적·제도적 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 변혁적 리더십

James McGregor Burns(1978)가 그의 저서 ‘Leadership’에서 변혁적 리더십을 소개한 이후, 변혁적 리더십은 연구자들에게 관심을 받아왔다. Burns(1978)는 변혁적 리더십을 “리더와 팔로워가 더 높은 수준으로 사기(morale)를 진작시키고 동기(motivation)를 유발하기 위해 서로 돕는 과정”(p.20)이라고 하였으며, 변혁적 리더를 “리더와 팔로워의 목

표를 보다 효과적으로 달성할 수 있도록 팔로워들의 동기를 자극하는 사람”(p.18)이라고 정의하였다. Bass(1985)는 ‘Leadership and Performance Beyond Expectations’를 통해 Burns의 변혁적 리더십에 관한 연구를 확장시키며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십(transactional leadership)과의 차별성을 주장하였다. 그에 따르면, 거래적 리더십은 평가와 보상을 통해 예측된 성과를 만들어내는 반면, 변혁적 리더십은 변화와 혁신을 통해 예상을 뛰어넘는 결과물을 만들어낼 수 있다(Bass, 1985; Northhouse, 2016).

변혁적 리더십은 4I's라고 불리는 4가지 요소(이상적 영향력(idealized influence), 지적 자극(intellectual stimulation), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 개별적 배려(idealized consideration))를 통해 조직과 조직 구성원들에게 영향을 미친다. 첫째, 이상적 영향력은 리더가 조직 구성원들에게 롤모델로서 강력한 영향력을 미치는 것을 말한다. 이러한 리더들은 조직 구성원에게 조직의 비전과 목표에 대해 명확하게 제시를 하고, 자신들이 제시한 비전을 따르도록 만든다(Avolio, 1999; Bass, 1985). 둘째, 지적 자극은 조직 구성원들의 혁신성과 창의성을 일깨우고, 새로운 시각과 방법을 통해 문제에 접근하고 업무를 수행할 수 있도록 자극하는 것을 말한다(하미승, 2019; Northhouse, 2016). 셋째, 영감적 동기부여란 조직 구성원들에게 제시한 비전, 목표, 미션을 달성할 수 있도록 지속적으로 조직 구성원들을 고무시키는 것이다. 변혁적 리더는 미래에 대한 청사진을 제시하고, 고무적인 말과 격려를 통해 구성원들에게 영감을 불어넣는다(Bass, 1998; Northhouse, 2016). 마지막으로 개별적 배려는 조직 구성원들의 욕구(성장, 배움, 발전의 욕구)에 개인적인 관심을 기울이고, 자기개발의 기회 및 환경을 조성하는 것을 말한다(Avolio & Bass, 1988, Bass, 1998; Jung, 2001).

변혁적 리더십의 선행연구에 따르면, 변혁적 리더는 이상적 영향력, 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려를 통해 조직 구성원들의 긍정적인 직무태도와 업무행동 및 결과를 강화시키고 부정적인 직무태도 및 업무결과를 낮춘다. 대표적으로, 변혁적 리더십은 변화와 혁신을 강조하기 때문에 조직의 혁신과 조직 구성원들의 혁신행동(innovative behavior)에 긍정적인 영향을 준다. Jung, Chow, and Wu(2003)가 32개의 대만 회사를 대상으로 실시한 연구에서 최고 경영층의 변혁적 리더십은 조직 혁신에 유의미한 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 변혁적 리더들이 조직 구성원들에게 임파워먼트(empowerment)를 제공하고 혁신 지향적 조직 분위기를 조성하기 때문이다. 또한 Kim and Yoon(2015)이 1,576명의 서울시 공무원들을 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십이 혁신 지향적 조직 분위기에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 연구는 지방정부에서 고위 공무원들의 변혁적 리더십 요소(변화에 대한 욕구, 명확한

비전의 제시, 혁신을 통해 조직의 장기적인 발전을 추구)의 중요성을 보여주고 있다. Choi, Kim, Ullah, and Kang(2016)이 356명의 한국 기업 근로자들을 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십이 지식공유(knowledge sharing)를 통해 조직 구성원들의 혁신행동을 유발시키고, 인식된 조직지원(perceived organizational support)이 변혁적 리더십과 혁신행동 간 관계를 조절한다는 결과를 보여주었다. 이러한 결과는 변혁적 리더십이 조직 수준의 혁신뿐만 아니라, 조직혁신의 기초가 되는 개인 수준의 혁신행동에도 영향을 준다는 것을 반영하고 있다. 이 밖에도 선행연구에서는 변혁적 리더십이 개인성과, 심리적 자본, 조직몰입, 조직시민행동, 직무몰입, 직무만족을 높이고, 이직의도와 직무소진을 낮추는 것으로 나타났다(Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Bass, 1998; Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009; Howell & Hall-Merenda, 1999; Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008; Wang et al., 2011)

## 2. 조직성과

조직성과는 조직 구성원들이 그들에게 요구되는 서비스를 얼마나 잘 제공하고 있는지, 조직이 그들에게 주어진 자원 및 예산을 효율적으로 사용하고 있는지, 서비스의 질이 향상되고 있는지, 조직의 목표와 가치를 잘 실현하고 있는지를 설명하는 개념이다(Brewer & Selden, 2000; Rainey & Steinbauer, 1999). 조직성과는 연구의 성격과 목적에 따라 정의와 측정하는 방법이 달라진다. 조직성과는 크게 객관적 성과 및 경영지표를 이용하여 측정하는 방법, 조직목표와 관련된 직무태도를 통해 측정하는 방법, 조직 구성원의 인식을 통해 측정하는 방법으로 나누어진다(권경득·임정득, 2003; 임창호, 2016; 허성욱·최재송, 2019; Brewer & Selden, 2000). 먼저, 공공조직의 성과를 민간기업과 같이 객관적·경제적 지표를 통해 측정하는 경우, 조직목표의 달성 정도나 효율성 및 효과성 측정을 할 수 있다는 장점이 있지만, 공공부문의 조직성과는 가시적으로 보이는 성과 외에도 시민들의 행정서비스 만족도, 정책의 형평성, 공정성 등 비가시적인 측면이 많아서 민간부문처럼 객관적·경제적 지표로 측정이 쉽지 않다. 따라서 일부 공기업의 조직성과 측정 시 사용될 수 있지만, 상당수의 공공부문에서는 적용하기 힘들다는 지적을 받고 있다(김석규·이영균, 2015; 박성민·김선아, 2015). 공공부문의 조직성과를 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 이직의도, 직무몰입과 같은 조직목표와 관련된 직무태도를 통해 측정하는 경우, 조직 구성원들의 직무태도를 대리변수로 조직성과를 측정한다는 점에서 측정의 용이성이라는 장점이 있지만(권경득, 2005; 김석규·이영균, 2015; 윤재희·이상

완·김순기, 2012), 조직목표의 달성도나 효과성을 직접적으로 보여주지 못한다는 단점이 존재한다(권경득·임정득, 2003; 왕태규, 2018; 허성욱·최재승, 2019). 이에 따라, 본 연구에서는 공공부문의 조직성과를 객관화시켜 측정이 어렵다는 기존 연구자들의 의견과 궤를 같이하여 조직 구성원들의 인식을 이용하여 조직성과를 측정하고자 한다. Brewer and Selden(2000)과 Dess and Robinson(1984)은 조직 구성원들이 인지한 조직 성과와 객관적인 조직성과와의 상관관계가 높다고 지적하고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직성과를 조직 구성원들이 인식한 전반적인 조직 수준의 성과라고 정의하고, 조직 성과를 지방 공무원들의 인지하는 그들의 조직의 성과 향상 정도, 성과의 질의 개선 정도, 비용절감의 효율성 정도를 통해 측정하고자 한다.

### 3. 변혁적 리더십과 조직성과

변혁적 리더십 연구자들은 변혁적 리더십과 성과의 관계에 대해서 강조해 왔다. 그러나 대부분의 변혁적 리더십 연구들은 주로 개인 수준의 성과에 대해 초점을 맞추고 있다(Howell & Hall-Merenda, 1999; Koh, Steers, & Terborg, 1995; MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Moss & Ritossa, 2007; Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008). 이러한 사실은 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 만족도를 높여주고, 도전정신을 일깨우며, 동기부여의 수준을 높여주는 특성에 기인한다(Bass, 1998; Northouse, 2016). 상당수의 변혁적 리더십 연구들이 개인 수준의 성과에 초점을 두고 있지만, 변혁적 리더십 이론에 의하면 변혁적 리더십이 조직 수준의 성과에도 영향을 줄 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 여기서는 조직 수준의 성과를 높이는 데 있어서 변혁적 리더십의 역할에 대해 논의하고자 한다.

변혁적 리더십 이론에 의하면, 변혁적 리더들은 조직 구성원들의 동기를 유발시키고 영감을 불러넣는 비전을 제시한다. 특히 조직 구성원들에게 비전을 제시하는 데 있어 조직 구성원들의 태도와 행동의 변화를 통해 창출할 수 있는 조직의 미래 청사진을 보여줌으로써 조직 구성원들이 조직의 성과를 높이는 방향으로 행동하도록 유도할 수 있다(Bass, 1998; Wang et al., 2011). 이뿐만 아니라, 변혁적 리더들은 조직 구성원들이 그들의 노력으로 인해 조직이 어떠한 방식으로 공동체에 이바지할 수 있는지를 일깨워줌에 따라 조직의 성과를 높이게 할 수 있다. 이러한 리더의 행동은 공공부문에서 특히 중요한 역할을 한다. 공공부문의 서비스는 민간부문의 일보다 시민들과 공동체에 보다 직접적인 영향을 주고, 공무원들은 공공을 위해 헌신하고자 하는 공공봉사동기(public service motivation: PSM)를 가지고 있기 때문에 리더가 조직 구성원들에게 공무원으로

서 그들의 행동이 공동체에 미칠 파급력을 알려주는 것은 공공부분에서 개인과 조직의 성과에 모두 도움이 된다. 특히, 변혁적 리더들은 공공부분에서 조직 구성원들에게 심리적 임파워먼트를 제공함에 따라 공무원들의 내적동기(intrinsic motivation)와 공공봉사 동기를 상승시킬 수 있다(Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Park & Rainey, 2008). 또한, 변혁적 리더들은 조직성과를 높이기 위해 조직 구성원들에게 자율성(autonomy)을 제공한다. 리더들이 자율성을 부여함에 따라 생긴 재량권을 통해 조직 구성원들은 문제를 해결하는 데 있어 새로운 방식을 적용하고, 창의적인 행동을 할 수 있다. 특히, 자율성은 지방 공무원들에게 중요한 역할을 한다. 지방 공무원들은 민원인들과 접촉이 빈번하고, 민원서비스를 처리하는 데 있어 재량권을 사용하는 기회가 많기 때문이다(Lipsky, 1980). 변혁적 리더들의 자율성의 부여에 따른 창의성과 혁신행동의 증가는 조직성과를 높이는 중요한 요인이라고 연구자들은 지적하고 있다(Fernandez & Moldogaziev, 2013; Janssen, 2000; Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012; Scott & Bruce, 1994; Zhou, 1998). 변혁적 리더십과 조직성과에 관한 선행연구를 살펴보면, Park and Rainey(2008)가 2000년 Merit Principles Survey 데이터를 이용해 미국 연방공무원을 대상으로 실시한 연구에서 변혁적 리더십이 인식된 조직성과(perceived organizational performance)에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변혁적 리더들이 조직 구성원들에게 임파워먼트를 제공하고 문제에 대해 새로운 접근을 하도록 만들었기 때문이다. 또한 Wang et al.(2011)이 113개의 연구를 바탕으로 시행한 메타연구에서는 변혁적 리더들이 조직 구성원들에게 명확한 비전을 제시함으로써 목표를 이룰 수 있는 자신감을 주는 것이 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십 이론과 선행연구를 종합하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 조직 내 협력의 매개효과

협력은 연구자들에 의해 다양하게 정의된다. McNamara(2012)는 협력을 “개인적으로 성취할 수 없는, 공통의 이익과 책임을 바탕으로 세워진 복잡한 목표를 달성하기 위해 함께 일하는 참여자들 간 상호관계”(p.391)라 정의하였고, O’Leary, Gerard, and Bingham(2006)은 협력을 “공동의 목적을 달성하기 위해 다양한 부문들이 경계를 넘어 공동으로 노력하고 협조하는 것”(p.7)이라 개념화하였으며, Agranoff and McGuire (2003)는 “하나의 조직만으로 해결되지 않거나, 해결이 힘든 문제를 풀기 위해 다수의

조직이 합의 및 협의를 가능하게 하는 과정”(p.4)이라 정의하였다. Graham and Bartner (1999)는 협력을 “둘 이상의 이해관계자들(stakeholders)이 개인적으로 달성할 수 없는 목적을 해결하기 위해 자원을 공동으로 이용하는 관계 시스템(relational system)”(p.7)이라 정의하였으며, Imperial(2005: 286)는 “둘 이상의 기관이 더 나은 공공의 가치, 조직 성과를 이룩하고, 거래비용을 감소하는 데 필요한 행위”라고 개념화하였다. 연구자들의 정의를 종합해보면 협력은 주로 자신의 조직만으로는 달성하기 힘든 목표를 성취하기 위해 다른 조직 또는 다른 부문과 공동으로 협조하는 행위라고 이해할 수 있다. 이러한 정의들과 선행연구들을 살펴봤을 때, 협력은 주로 조직 간 또는 부문 간 협력에 초점을 맞춘다는 것을 알 수 있다. 그에 반해 조직 내 협력은 상대적으로 적은 관심을 받고 있다. 그러나 일부 연구자들(Campbell, 2016; Whitford et al., 2010)은 조직 내 협력이 조직성과 및 조직 효과성에 중요한 요인이라고 지적하고 있다. 또한 미국 인사관리처(Office of Personnel Management: OPM)에서는 조직성과를 올리기 위한 핵심적인 수단으로서 조직 내 협력을 강조하였다(U.S. Office of Personnel Management, 2014). 본 연구에서는 조직 내 협력의 중요성을 알아보고, 조직 내 협력이 어떠한 기제로 변혁적 리더십과 조직성과 간 관계를 매개하는지를 보고자 한다.

변혁적 리더십 이론에 따르면, 변혁적 리더들은 변화와 혁신을 통해 조직의 지속가능한 발전과 조직성과의 향상을 도모한다(하미승, 2019; Jung, Chow, & Wu, 2003). 과거에는 일부 뛰어난 조직 구성원들 또는 부서의 능력으로 조직의 변화와 혁신을 이끌어 나가는 것이 가능하였지만(Kerr & Park, 2008), 현대 행정환경에서는 개인이나 소수 집단의 힘만으로는 해결할 수 없는 것들이 많아짐에 따라 협력이 필수적인 요소가 되었다. 변혁적 리더들은 다음과 같은 방법을 통해 조직 내 협력을 이끌어내서 조직의 성과를 올리게 한다. 첫째, 변혁적 리더들은 팀워크와 협력이 조직의 목표를 달성하기 위한 중요한 요인이라는 것을 설파함에 따라 조직 구성원들이 조직 내 협력에 적극적으로 가담하도록 한다(Kouzes & Posner, 2002). 둘째, 공공부문의 변혁적 리더들은 조직 구성원들의 공공봉사동기를 자극함으로써 협력을 촉진할 수 있다. 예를 들어, 조직 내 협력으로 인해 공공 서비스의 질 향상과 그로 인한 시민들의 복지 향상으로 연결될 수 있다는 비전과 공동의 목표를 제시함으로써 공무원들이 더욱 공공에 봉사해야 하겠다는 친사회적 내적동기(pro-social intrinsic motivation)를 상승시키는 것이다(Cha, Kim, Lee, & Bachrach, 2015). 셋째, 조직 내 협력을 달성하는 데 있어 다양한 장애물과 갈등이 존재한다. 조직 구성원 개인마다, 그리고 부서마다 추구하는 목표와 이해관계가 다르기 때문이다. 이러한 목표와 이



해관계를 제대로 조정하지 못하는 경우 협력은 달성되기 힘들다. 변혁적 리더들은 협력 과정에서 갈등이 발생한 개인 및 부서 간 대화의 장을 열어 각각의 의견을 제시하도록 하고 갈등을 조정하는 역할을 수행한다. 또한 변혁적 리더들은 조직 구성원들이 다른 부서를 방문하게 함으로써 다른 부서는 어떠한 방식으로 일을 처리하는지에 대한 직접 경험을 통해 부서 간 업무에 대한 이해도를 높인다. 이에 따라 부서 간 갈등이 발생 시 자신의 부서 이익만을 내세우는 경향이 낮아지고, 부서 간 이해관계의 조정을 통해 협력적 행동을 모색하게 된다(Tichy & DeVanna, 1986). 넷째, 변혁적 리더들은 협력에 있어 복잡한 문제로 인해 실마리가 풀리지 않을 때 조직 구성원들에게 지적 자극을 통해 새로운 시각에서 문제와 상황에 대해 바라볼 수 있도록 한다. 또한 협력 상황에서 불안감과 어려움을 느끼는 조직 구성원에게 격려와 업무와 관련된 피드백의 제공을 통해 조직 구성원들이 협력에 적극적으로 대응할 수 있도록 한다(Banks et al., 2016; Walumbwa et al., 2008).

변혁적 리더십이 조직 내 협력에 영향을 준다는 실증연구는 적은 수준에 머물고 있다. 조직 내 협력을 실증적으로 측정한다는 것은 어려운 과제라 조직 내 협력과 관련해서 실증연구보다는 사례연구가 다수를 이루고 있기 때문이다. 다만, 변혁적 리더십이 조직 간 협력과 팀 간 협력에 영향을 미친다는 소수의 연구가 존재한다. Campbell(2018)은 우리나라 16개 중앙부처 공무원을 대상으로 실시한 연구에서 변혁적 리더십이 조직 간 협력에 유의미한 영향을 준다는 것을 보여주었고, 이러한 변혁적 리더십과 조직 간 협력의 관계를 효율성 지향 정도(*efficiency orientation intensity*)와 성과급(*performance-based incentives*)이 정(+)적으로 조절하는 것으로 나타났다. Cha et al.(2015)은 한국 전자회사에 근무하는 388개 팀, 18,350명의 직원을 대상으로 실시한 연구에서 변혁적 리더십이 팀워크의 질(*teamwork quality*)을 통해 팀 간 협력(*inter-team collaboration*)에 영향을 준다는 것을 밝혀냈다. 이러한 결과는 변혁적 리더가 명확한 비전과 조직의 미래에 대한 청사진을 제시하고 조직 구성원들에게 임파워먼트를 제공함으로써 팀워크의 질과 팀 간 협력을 촉진한다는 것을 보여주었다. 이론과 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 변혁적 리더십은 조직 내 협력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

협력이론에 의하면, 조직 내 협력이 잘 이뤄질수록 조직성과는 향상될 가능성이 높다(Gajda, 2004; Skelcher & Sullivan, 2008). 조직 내 협력이 조직성과에 영향을 주는 기제

는 다음과 같다. 첫째, 조직 내 협력을 하는 데 있어 협력적 의사결정(collaborative decision-making)이 수반된다. 협력적 의사결정이란 “한 명 이상의 개인 또는 하나 이상의 그룹이나 조직이 의사결정에 참여해 최선의 선택지를 만드는 과정”을 말한다(Kabak & Ervural, 2017, p.14). 이러한 협력적 의사결정은 조직 구성원 간, 부서 간의 목표 또는 이해관계로 인해 발생하는 갈등을 줄일 수 있으며, 의사결정 과정에서 상호 간의 조정과 절충을 통해 공동의 목표를 달성할 수 있는 최적의 방식을 취할 수 있게 한다(류성렬·구철모·이대용·유일, 2008). 다수의 조직 구성원들 또는 다수의 그룹이 협력적 의사결정 방식을 통해 도출한 선택이 개인이 혼자서 결정한 선택보다 더 나은지는 연구자마다 이견이 존재하지만(Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch, & Schulz-Hardt, 2007; Forsyth, 2006; Stasser & Titus, 1985), 대체로 다수가 참여한 의사결정이 더 많은 정보를 취합할 수 있고, 독단적 판단으로부터 발생할 수 있는 오류를 줄일 수 있어 보다 합리적인 결과를 도출할 수 있다고 지적하고 있다(Baker, 2010; Kabak & Ervural, 2017). 구체적으로, 새로운 정책 및 제도를 도입할 때, 협력적 의사결정을 통해 해당 정책 및 제도가 도입되어야 하는 현실에 대해 다각도로 검토, 시행에 있어 발생할 수 있는 문제점을 파악, 효과적인 서비스 제공방법에 대한 논의를 통해 보다 효과적인 정책 및 제도를 만들 수 있다. 이러한 과정을 통해 시민들의 공공 서비스 만족도의 향상과 사회문제의 해결과 같은 공공조직의 성과를 향상시킬 수 있다(송건섭, 2006; 이광희·홍운기, 2005; 한인섭, 2009).

둘째, 조직 내 협력 과정에서 이뤄지는 지식과 정보의 공유는 조직성과를 높이는 데 중요한 역할을 한다. 조직 내 협력 과정에서 한정된 자원과 시간적 제약 속에서 공통된 목표를 효과적으로 성취하기 위해 조직 구성원들 간 자발적인 지식 및 정보의 공유가 이뤄진다(Razak, Pangil, Zin, Yunus, & Asnawi, 2016). Yun, Takeuchi, and Liu(2007)에 의하면, 조직 구성원들 간 자발적인 지식 및 정보공유는 성공적인 협업의 전제 조건이다. 조직 구성원들 간 지식, 정보, 경험을 공유하는 행위는 집단지성을 통해 문제를 더욱 빠르게 진단할 수 있고, 그에 대한 해결책을 효과적으로 제시함으로써 업무처리의 시간 단축과 비용 절감을 통해 조직성과를 높일 수 있다. 또한 상사와 부하 직원의 협력과정에서 상사가 부하 직원에게 자신이 가진 업무처리 방식의 노하우를 공유하고, 문제 해결 방식에 대한 정보와 피드백(feedback)을 주는 것은 부하 직원의 개인적인 성과를 높일 뿐 아니라 조직성과에도 도움이 된다. 조직지원이론(organizational support theory)에서 제시한 호혜성의 규범(norm of reciprocity)에 의하면, 상사가 부하 직원에게 자발적으로 지식과 정보를 공유하는 경우, 부하 직원은 자신에게 성장의 기회를 제공하고, 업무를 하는 데 있어 불확실성을 제거하고,

유용한 정보를 제공한 상사를 더욱 신뢰하게 된다(Carnevale & Wechsler, 1992; Jin & McDonald, 2017). 나아가, 상사가 정보 및 피드백 제공과 같은 호의적인 행위를 하는 경우, 부하 직원들은 이러한 행위를 자신에 대한 조직의 애정과 관심이라고 인식하게 되어, 조직으로부터의 호의를 되갚기 위해 조직의 발전과 성과 향상을 위해 더욱 노력을 하게 된다(Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Rhodes & Eisenberger, 2002). 이뿐만 아니라, 연구자들은 조직 구성원들 간 지식공유는 조직 구성원들의 창의성(creativity)과 혁신행동(innovative work behavior)의 촉진을 통해 개인성과와 조직성과를 높일 수 있다고 지적하고 있다(Liao & Chen, 2018; Zhu & Mu, 2016).

셋째, 사회적 상호의존성 이론(social interdependence theory)에 의하면, 상호의존성은 조직 내 협력의 중요한 요소로 작용한다(Choi, Johnson, & Johnson, 2011; Wu, 2018). 여기서 상호의존성이란 조직 및 부서의 공통된 목표를 달성하고자 할 때, 자신과 타인 및 타 부서가 서로의 행동에 영향을 받는 것을 말한다(Thompson, 1967). 이러한 상호의존성의 논리에 의해 조직 내 협력은 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 역할을 한다. 조직 구성원들은 각기 다른 능력을 갖추고 있으므로 상호의존성에 대해 이해하고 있는 조직은 조직 내 협력을 할 때 상대방의 강점을 알고 그러한 강점을 적극적으로 활용하며, 조직 내 협력에 필요한 조직 구성원들을 적절하게 배치하고, 필요시 태스크포스(task force)를 구성한다. 따라서 상호의존성에 의한 조직 내 협력은 업무를 처리하는 시간을 단축시키고, 상호신뢰감을 높이며, 정보와 지식의 축적을 통해 협력적 학습(collaborative learning)을 구축하고, 성과의 질을 높이는 방향으로 작용한다(Johnson & Johnson, 2009; Johnson, Johnson, & Smith, 2007; Wu, 2018). 조직 내 협력과 조직성과 간 관계에 대한 선행연구에 따르면, Whitford et al.(2010)은 미국 연방정부 공무원들은 성과목표를 달성하기 위해 목표 상호의존성(goal interdependence)에 기반을 둔 조직 내 협력이 조직성과에 유의미한 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 이 연구는 조직 내 협력의 다양한 유형 중 수평적 협력(horizontal collaboration)이 조직성과에 미치는 영향이 가장 크다는 것을 밝혀냈다. 이론과 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

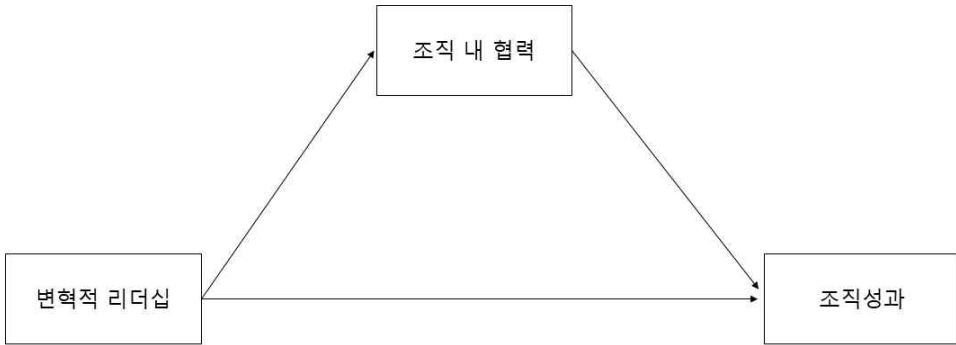
가설 3: 조직 내 협력은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

앞에서 기술한 가설들을 종합해보면, 첫째, 변혁적 리더십과 조직성과 간 정(+)-적인 관계가 존재할 것으로 예측되고, 둘째, 변혁적 리더십이 조직 내 협력에 영향을 줄 것이

라 예상이 되며, 셋째, 조직 내 협력이 조직성과를 높이는 요인이 될 것이라 이해된다. 이러한 관계를 토대로 변혁적 리더십과 조직성과 간 관계를 조직 내 협력이 매개할 것으로 추론할 수 있다. 즉, 변혁적 리더십이 조직 내 협력을 높이고, 이로 인해 조직성과는 높아질 것이다. 국내외 연구 모두에서 변혁적 리더십과 조직성과의 관계에서 조직 내 협력의 매개효과를 실증 분석한 연구는 찾아보기 힘들다. 다만, 일부 연구에서 조직적·제도적 차원의 변수와 조직효과성 간 관계를 협력이 매개한다는 결과를 보였다. 김태성·허찬영(2013)의 연구에서 공기업의 조직문화와 조직유효성(직무만족, 조직몰입)의 관계를 협력적 노사관계가 유의미하게 매개한다는 것을 보여주었다. Lee and Wong(2009)의 연구에서는 혁신적 협력(innovative collaboration)이 정부의 혁신에 대한 제도적 지원과 기업의 혁신성과(innovative performance)의 관계를 매개한다는 것을 밝혔다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4: 조직 내 협력은 변혁적 리더십과 조직성과 간 관계를 매개할 것이다.

〈그림 1〉 연구모형



### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 분석자료

본 연구는 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과 간 관계를 분석하기 위해 2018년 공직생활실태조사 데이터를 활용하였다. 한국행정연구원은 공무원들의 인식변화를 파악함으로써 효과적인 인사관리정책을 수립하기 위해 2011년부터 중앙부처 및 광역자치

단체 일반직 공무원을 대상으로 업무환경, 인사제도, 조직관리, 조직 구성원의 동기, 태도 및 행동에 대해 매년 인식조사를 실시하고 있다(한국행정연구원, 2018). 2018년 공직생활실태조사 데이터는 2018년 8월 1일부터 9월 30일까지 약 두 달간 46개 중앙부처 일반직 공무원 1,263명(31.6%), 17개 광역자치단체 일반직 공무원 2,737명(68.4%), 총 4,000명을 대상으로 자료를 수집하였다. 표본의 대표성을 위해 층화표본추출법을 사용하였고, 이메일을 통한 웹 서베이(web survey) 방식을 기본으로, 서면조사를 부수적인 방법으로 자료를 수집하였다. 본 연구에서는 지방 공무원 및 광역자치단체에 초점을 두기 때문에, 4,000명의 데이터 중 광역자치단체 공무원 2,737명의 데이터를 활용하였다. 연구에 사용된 데이터의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시하였다.

<표 1> 응답자 특성

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
성별	남성	1,716	62.7	직급	1-4급	128	4.7
	여성	1,021	37.3		5급	419	15.3
연령	20대	167	6.1		6-7급	1,910	69.8
	30대	730	26.7		8-9급	281	10.3
	40대	1,024	37.4		재직기간	5년 이하	380
	50대 이상	816	29.8	6년-10년		338	12.3
학력	고졸 이하	107	3.9	11년-15년		542	19.8
	전문대 졸업	231	8.4	16년-20년		258	9.4
	대학교 졸업	1,866	68.2	21-25년		401	14.6
	석사 졸업	477	17.4	26년 이상		819	29.9
	박사 졸업	56	2.1				
혼인상태 <sup>1)</sup>	미혼	480	17.5				
	기혼	2,194	80.2				

## 2. 측정도구

본 연구는 2018년 공직생활실태조사 데이터에서 사용된 설문문항 중 이론과 선행연구를 토대로 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과에 관련된 문항들을 추출하여 사용하였다. 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과는 모두 5점 척도로 측정되었다.

변혁적 리더십은 Bass(1985)와 Bass and Avolio(1997)에 의해 개발된 MLQ

1) 혼인상태는 미혼과 기혼 외에 사별(14명, 0.5%)과 이혼(49명, 1.8%)이 있다.

(Multifactor Leadership Questionnaire)를 바탕으로 만들어진 4가지 문항들을 통해 측정하였다. MLQ는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자유방임적 리더십을 측정하기 위해 연구자들로부터 가장 널리 사용되는 측정도구다. 본 연구에서 변혁적 리더십 측정에 사용된 문항은 “나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다”, “나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다”, “나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다”, “나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다”이다.

본 연구에서 선행연구와 이론을 바탕으로 조직 내 협력은 개인이나 하나의 부서만으로 해결하기 힘든 문제를 해결하고, 공동의 문제를 달성하기 위해 공동으로 협조하는 것이라고 조작적 정의를 내렸다(Agranoff & McGuire, 2003; McNamara, 2012). 조직 내 협력을 수직적 협력, 수평적 협력, 부서 간 협력으로 나누고 다음과 같은 문항들을 통해 측정하였다. “우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다”, “우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간 의사소통이 원활하다”, “우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간 의사소통이 원활하다”이다.

조직성과는 Brewer and Selden(2000)이 조직성과를 측정하기 위해 1996 Merit Principles Survey로부터 추출하여 사용한 6개 문항과 유사한 3가지 문항을 통해 측정하였다. 조직성과에 관한 문항들은 조직 구성원들이 인식한 그들의 기관의 성과 향상, 성과의 질 개선, 비용절감에 대해 초점을 맞추고 있다. 구체적인 항목은 “우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되어 왔다”, “우리 기관은 비용절감을 하고 있다”, “우리 기관 성과의 질은 개선되고 있다”이다.

연구변수 간 인과관계의 편향을 유발하는 교란변수들을 통제하기 위해, 인구통계학적 요인(성별, 연령, 재직기간, 직급, 혼인여부, 학력)을 통제변수로 설정하였다. 통제변수들은 <표 2>와 같이 재코딩하여 분석에 투입하였다.

〈표 2〉 통제변수로서 인구통계학적 요인

변수	변수의 측정
성별	0 = 남성, 1 = 여성
연령	1 = 20대, 2 = 30대, 3 = 40대, 4 = 50대 이상
재직기간	1 = 5년 이하, 2 = 6-10년, 3 = 11-15년, 4 = 16-20년, 5 = 21-25년, 6 = 26년 이상
직급	1 = 9급, 2 = 8급, 3 = 7급, 4 = 6급, 5 = 5급, 6 = 4급 이상
혼인여부	0 = 미혼, 1 = 기혼
학력	1 = 고졸 이하, 2 = 전문대 졸업, 3 = 대학교 졸업, 4 = 석사 졸업, 5 = 박사 졸업

## IV. 분석결과

### 1. 기술통계 분석 및 상관관계 분석

연구에 사용된 변수에 대한 평균 값, 표준편차 값, Pearson 상관관계 분석의 결과는 <표 3>과 같다. Pearson 상관관계 분석 결과, 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직 성과 간 상관관계는 모두 유의확률  $p < 0.01$  수준에서 유의한 것으로 확인되었다. 상관관계수가 0.7 이상의 상관관계가 존재하지 않기 때문에 다중공선성의 문제는 낮은 것으로 판단된다.

<표 3> 기술통계 분석 및 상관관계 분석

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	평균	표준편차
1.성별	1								0.37	0.48
2.연령	-.18**	1							2.91	0.89
3.혼인상태	-.17**	.46**	1						0.82	0.38
4.직급	.26**	.65**	.40**	1					3.67	1.08
5.학력	-.02	.05**	.02	.17**	1				3.05	0.70
6.재직기간	-.05*	.82**	.46**	.64**	-.03	1			3.88	1.80
7.변혁적 리더십	-.15**	-.01	.01	.03	-.04	-.02	1		3.21	0.83
8.조직 내 협력	-.13**	.10**	.03	.07**	-.06**	.06**	.58**	1	3.19	0.74
9.조직성과	-.17**	.15**	.07**	.15**	.02	.11**	.51**	.68**	3.40	0.68

\* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$

### 2. 신뢰성 및 타당도 분석

모형에 사용된 변인들의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 분석 결과, KMO값은 0.913으로 나타났고, 모든 문항의 요인적 재량이 0.7 이상, 공통성이 0.5 이상으로 나타났다. 또한 신뢰성 분석을 위해 각 변수의 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 측정된 결과, <표 4>와 나타난 것처럼 변혁적 리더십(0.94), 조직 내 협력(0.85), 조직성과(0.87)의 신뢰도가 모두 0.7 이상으로 나타나 신뢰성도 확보되었다.

측정모형의 타당도 분석을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 집중타당도(convergent validity)를 검증하기 위해서는 다음 세 가지 값을 확인해야 한다.<sup>2)</sup> 확인적 요인분석 결과,

표준화된 요인적재량은 모두 0.5 이상(0.740~0.902)으로 나타났고, <표 4>에 제시된 것처럼, 모든 변수들의 AVE 값이 0.5 이상(0.7267~0.8136)으로 나타났으며, CR 값이 모두 0.7 이상(0.8885~0.9458)으로 나타나 측정모형의 집중 타당성이 확보되었음을 확인하였다.

판별타당성(discriminant validity)을 확인하기 위해 다음 두 가지를 확인하였다.<sup>3)</sup> 모든 변수의 AVE 값이 변수 간 상관계수의 제곱 값보다 크게 나타났고, 변수들의 표준오차에 2를 곱한 값에 상관계수를 더하거나 빼 값이 1을 포함하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 판별 타당성 역시 확보되었다.

측정모형의 적합도를 검정한 결과, <표 5>에 나타난 것과 같이 CFI(0.991), GFI(0.984), NFI(0.989), RFI(0.984), IFI(0.991), TLI(0.987)이 모두 0.9 이상, RMR(0.017)과 RMSEA(0.046)이 0.05 이하로 나타나 측정모형은 높은 수준의 모델 적합도를 보였다.

<표 4> 요인분석 및 신뢰도 분석

변수	측정문항	요인 적재량	신뢰도	AVE	CR
변혁적 리더십	나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	0.848	0.935	0.814	0.946
	나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	0.877			
	나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	0.869			
	나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	0.859			
조직 내 협력	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다.	0.809	0.849	0.727	0.889
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간 의사소통이 원활하다.	0.731			
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간 의사소통이 원활하다.	0.785			
조직 성과	우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되어 왔다.	0.867	0.869	0.809	0.926
	우리 기관은 비용절감을 하고 있다.	0.745			
	우리 기관 성과의 질은 개선되고 있다.	0.825			

2) (1) 표준화된 요인적재량(standardized factor loading)  $\geq 0.5$

(2) AVE 값  $\geq 0.5$

(3) CR 값  $\geq 0.7$

3) (1) AVE 값 > 상관계수<sup>2</sup>

(2) (상관계수  $\pm 2 \times$  표준오차)  $\neq 1$



〈표 5〉 측정모형의 적합도

모델 적합도	CFI	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
적합도 지수	0.991	0.984	0.989	0.984	0.991	0.987	0.017	0.046

### 3. 개인-조직 적합성의 매개효과 분석

조직 내 협력의 매개효과를 검증하기 위해 Baron and Kenny(1986)가 제안한 매개효과 분석 방법을 사용하였다. Baron and Kenny(1986)는 매개효과를 검증하기 위해서는 첫째, 독립변수(변혁적 리더십)가 매개변수(조직 내 협력)에 유의미한 영향을 미쳐야 하고, 둘째, 독립변수가 종속변수(조직성과)에 유의미한 영향을 미쳐야 하며, 마지막으로, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하였을 때, 매개변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미쳐야 한다고 주장하였다.

〈표 6〉에 제시된 매개효과 분석 결과를 살펴보면, 모형 1에서 변혁적 리더십이 조직 내 협력( $b = 0.513, p < 0.001$ )에 유의미한 영향을 미쳤고, 모형 3에서 변혁적 리더십이 조직성과( $b = 0.145, p < 0.001$ )에 유의미한 영향을 미쳤다. 마지막으로, 모형 3에서 변혁적 리더십과 조직 내 협력을 동시에 투입하여 분석한 결과, 매개변수인 조직 내 협력이 조직성과( $b = 0.515, p < 0.001$ )에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 매개효과가 완전 매개효과인지 부분 매개효과인지 검정한 결과, 모형 2에서의 독립변수의 비표준화 계수( $b = 0.409$ )가 모형 3에서의 독립변수의 비표준화 계수( $b = 0.145$ )보다 크기 때문에 조직 내 협력이 변혁적 리더십과 조직성과 간 관계를 부분매개 한다고 볼 수 있다. 다중공선성 문제를 진단하기 위해 다중공선성 검정을 한 결과, 분산 팽창 계수(VIF)는 모두 1.6 이하로 나타났고, 공차한계가 0.6 이상으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다. 한편, 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 효과를 살펴본 결과, 변혁적 리더십의 직접효과는 0.145, 조직 내 협력을 통해 나타난 간접효과는 0.264로 총효과는 0.409로 나타났다.

조직 내 협력의 매개효과 유의성 검증을 위해 Sobel test와 부트스트래핑 방법을 사용하였다. 첫째, Sobel test를 실시한 결과, 〈표 7〉에 제시된 것처럼  $z$  값이 21.353로 나타났으며, 이 때  $p < 0.001$ 로 나타나 조직 내 협력의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 둘째, Preacher, Rucker, and Hayes(2007)가 제안한 부트스트래핑 방법을 이용해 검정하였다. 부트스트래핑을 이용하여 10,000번의 대표본 작업을 수행한 후,

95% 신뢰구간에서 도출된 매개효과의 유의성을 검정하였다. 분석 결과, <표 8>에 제시된 바와 같이 95% 신뢰구간에서 하한값(0.2372)과 상한값(0.2975)이 0을 포함하고 있지 않아 조직 내 협력의 매개효과가 통계적으로 유의하다는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 결과들을 종합했을 때, 가설 1, 2, 3, 4는 모두 지지되었다.

<표 6> 개인-조직 적합성의 매개효과 분석

	모형 1	모형 2	모형 3
	조직 내 협력	조직성과	조직성과
성별	-0.039	-0.088***	-0.067***
연령	0.093***	0.102***	0.054***
혼인상태	-0.029	-0.056*	-0.041*
직급	-0.005	-0.029*	-0.027*
학력	-0.052**	0.021	0.048***
재직기간	-0.007	-0.003	0.001
변혁적 리더십	0.513***	0.409***	0.145***
조직 내 협력	-	-	0.515***
R2	0.353	0.298	0.504
F-Value	212.853	165.196	346.601

\*p < 0.05. \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

<표 7> Sobel Test 결과

구분	b	SE	Z	p-value
변혁적 리더십→조직 내 협력	0.513	0.016	21.353	p < 0.001
조직 내 협력→조직성과	0.515	0.018		

<표 8> 부트스트래핑 결과

구분	간접효과	Boot SE	95% CI
변혁적 리더십→조직 내 협력→조직성과	0.264	0.016	[0.2372, 0.2975]

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 지방 공무원들을 대상으로 변혁적 리더십, 조직 내 협력, 조직성과 간 관계

에 대해 실증적으로 분석을 하였다. 분석 결과, 변혁적 리더십은 조직성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤고, 조직 내 협력은 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 유의하게 매개한다는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구는 다음과 같은 이론적 의의를 가진다. 첫째, 본 연구에서는 그동안 많이 다루지 않았던 변혁적 리더십과 조직 내 협력, 변혁적 리더십과 조직성과의 관계를 실증적으로 확인하였다. 변혁적 리더십이 조직몰입, 직무몰입, 업무몰입, 개인-조직 적합성, 자기 효능감, 조직시민행동과 같은 다양한 업무행동이나 직무태도에 영향을 미친다는 연구는 다양하게 존재하지만, 변혁적 리더십과 조직 내 협력의 관계에 대한 탐색을 시도한 연구는 부족하였다. 변혁적 리더십이 공공부문의 조직 내 협력을 촉진하는 중요한 요인이라는 것을 밝혀냄으로써 변혁적 리더십의 역할을 재조명하였고, 변혁적 리더십과 조직 내 협력의 기제에 관한 후속연구를 이끌어 낼 것이라 예상된다. 또한 본 연구는 변혁적 리더십이 개인성과 외에도 조직성과를 이끌어내는 역할을 한다는 것을 실증분석을 통해 보여줬다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 사회문제가 복잡해지고, 행정수요가 다양해지면서 행정서비스를 제공하고, 제도와 정책을 수립 및 집행하는 데 있어 개인이나 단일 부서만의 힘으로는 처리하기 힘들어졌다. 이에 따라 조직 내 협력에 대한 중요성에 대한 인식이 높아졌지만, 조직 내 협력과 관련한 연구는 주로 사례 연구나 질적 연구에 치중되었을 뿐, 실증연구는 상대적으로 미흡하였다. 본 연구는 조직 내 협력을 수직적 협력, 수평적 협력, 부서 간 협력, 세 가지 차원으로 바라보고, 조직 내 협력이 변혁적 리더십과 조직성과를 유의미하게 매개한다는 것을 실증적으로 보여주었다. 이에 따라 리더십과 조직성과 간 관계를 유의미하게 매개하는 새로운 변수로서 조직 내 협력을 소개함으로써 협력 관련 연구의 장을 넓힐 수 있게 되었다. 또한 본 연구는 공공부문에서 조직 내 협력과 조직성과 간 정(+)적인 관계를 확인함으로써 Whitford et al.(2010)이 미국 연방정부에서 조직 내 협력과 성과와의 관계를 보여준 연구를 한국적 맥락으로 확장시켰다는 점에서 의의를 가진다.

본 연구는 이론적 의의 외에도 다음과 같은 실무적 함의를 제공한다. 본 연구의 결과는 변혁적 리더십이 조직 내 협력과 조직성과에 영향을 준다는 것을 보여주었다. 따라서 변혁적 리더들은 조직 내 협력과 조직성과를 높이기 위해서는 협력적 분위기(collaborative climate)를 조성하는 것이 중요하다. 구체적으로, 상사와 부하 직원 간, 직원 간, 부서 간 자유롭게 협업을 할 수 있는 분위기를 만들고, 이러한 분위기 속에서 자유로운 의사소통, 지식공유, 창의적인 아이디어의 창출을 유도하는 것이 필요하다. 또한 조직 내 협력이 왜 필요한지, 조직 내 협력으로 만들어 낼 수 있는 조직의 모습이

어떤지에 대해 구체적인 비전과 목표를 제시하는 것이 필요하다. 더불어 비전과 목표를 가지고 협력을 추진하는 과정에서 변혁적 리더들은 조직 구성원들의 업무성과에 대해서 칭찬을 하고 부하 직원에 대한 신뢰감을 표출하는 행위를 통해 내적동기를 고취시키는 것이 필요하다. Gorn and Kanungo(1980)는 내적동기가 높은 조직 구성원들일수록 조직의 목표와 발전을 위해 더 많은 노력과 에너지를 쏟고자 한다고 지적하였다. 따라서 변혁적 리더들은 적절한 칭찬과 신뢰감의 표출을 통해 조직 구성원들의 내적동기를 고취시켜 조직 내 협력에 적극적으로 참가하도록 하고, 이를 통해 조직성과를 높이는 방안을 고려할 필요가 있다.

제도적·정책적 차원에서 다음과 같은 정책적 시사점이 존재한다. Kotter(1988)는 조직 내 변화를 성공적으로 추진하기 위해서는 변화를 선도하는 그룹이 존재해야 한다고 주장하였다. 따라서 변혁적 리더가 조직 내 협력을 변화와 조직발전의 목표로 삼을 때는 숙련된 조직 구성원들로 구성된 변화 선도 그룹을 조직 내 협력이 촉매제로 사용하는 방안을 마련하는 것이 필요하다. 또한 조직 내 협력에 있어 필요한 인원들을 수급 및 교류를 위해서는 부서 간에 인사이동을 활발하게 하는 제도적 장치가 마련될 필요가 있다. 현재 부서 간 인사이동은 제도적으로는 가능하지만 연공서열, 계급제, 공석 발생으로 인한 업무차질이라는 우리나라 공공부문의 성격상 현실적으로 제약이 따르는 상황이다(김광호, 2008). 따라서 지방정부에서 처벌적 인사이동을 제외한, 조직목표 달성을 위한 인사이동을 보다 자유롭게 할 수 있도록 제도를 보완할 필요가 있을 것이다. 이 밖에도, 변혁적 리더십이 조직 내 협력과 조직성과에 있어 중요한 요인이라는 결과를 봤을 때, 변화와 혁신이 필요한 오늘날 행정환경에서 공공부문의 리더 및 고위직 공무원의 선발 및 진급심사에 변혁적 리더의 자질에 대한 평가항목을 투입하는 것을 고려할 필요가 있다.

리더십 교육 관점에서 보면, 변혁적 리더십은 훈련과 교육을 통해 함양될 수 있으므로(Wang et al., 2011), 현재 리더 및 고위직 공무원을 대상으로 실시하는 리더십 개발 프로그램에서 변혁적 리더십을 강조하고, 이러한 교육 프로그램을 팀장과 같은 초급 간부에게도 확대 시행하는 것이 필요하다. 더불어, 공공부문 내에서 실시하는 리더십 교육뿐 아니라 협정을 통해 대학에 개설된 리더십 프로그램에 위탁교육을 보내는 제도를 확대하는 것 역시 고려할 필요가 있다. 현재 미국에서는 연방정부 공무원들을 대상으로 자체 리더십 프로그램 외에 대학에 개설된 리더십 프로그램 중 공무원 스스로 자신에게 가장 적합한 프로그램을 선택하여 교육받을 수 있는 제도를 시행하고 있다(United States Office of Personnel Management, 2019). 우리나라도 이와 유사한 제도가 존재하지만,

프로그램 선택의 폭과 제도의 혜택을 받을 수 있는 사람이 한정되어 있다. 따라서 대학에 설치된 리더십 교육 프로그램에 보다 많은 고위 공무원들이 위탁 교육을 받을 수 있도록 하여, 그들로 하여금 공공리더십 역량을 강화하고, 빠르게 변화하는 시대에 대응할 수 있는 능력을 갖추 수 있게 하는 방안에 대해 보다 깊이 있는 논의가 필요할 것으로 판단된다(박현욱, 2020: 22).

본 연구의 연구결과에서 확인했듯이 지방정부는 조직성과를 높이기 위해 조직 내 협력이 활발하게 이뤄질 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다. 이에 따라 지방정부 차원에서 조직 구성원들이 조직 내 협력과 상호의존성의 중요성에 대해서 제대로 인식할 수 있도록 유도하는 것이 필요하다. 또한 상사와 부하 직원 간, 동료 간, 부서 간 신뢰는 조직 내 협력의 필수요소지만, 상호 간 불신은 협력의 걸림돌로 작용하므로 조직 내에서 신뢰를 구축할 수 있는 환경을 만드는 방안을 마련하는 시도가 필요할 것이다(Hudson, Hardy, Henwood, & Wistow, 1999). 이 외에도 조직 내 협력을 잘 이루는 부서와 조직 내 협력에 앞장선 조직 구성원에 대한 표창을 수여하고, 조직 내 협력 우수사례 공유와 같은 방식을 통해 조직 내 협력의 확산을 도모할 필요가 있다.

본 연구는 이론적·정책적 함의에도 불구하고, 후속연구를 통해 보완해야 할 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 횡단면 연구(cross-sectional study)를 통해 독립변수, 매개변수, 종속변수를 동시에 측정하였기 때문에 동일방법편의의 문제로부터 자유로울 수 없다. 동일방법편의를 검정한 결과, 동일방법편의가 연구변수 간 인과관계를 왜곡시켰다고 볼 수는 없었다. 그러나 변혁적 리더십과 같은 선행요인이 조직 내 협력과 조직성과와 같은 조직의 결과물에 영향을 미치는 것은 일정한 기간이 소요된다. 이러한 인과관계를 명확하게 탐구하고 변수 간 관계의 왜곡 문제를 최소화하기 위해 후속연구에서는 독립변수와 매개변수 및 종속변수를 시차를 두고 측정하는 방법과 패널 연구(panel study)와 같은 종단 연구(longitudinal study)를 통해 변수 간 관계를 탐색하는 방법을 시도할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 한국행정연구원에서 실시한 ‘공직생활 실태 조사’라는 2차 자료를 사용하여 분석하였기에 측정에 있어 다소 불완전한 점이 있다. 예를 들어, 변혁적 리더십은 네 가지 문항을 통해 측정하였는데, 이러한 네 가지 문항만으로 변혁적 리더십의 성격을 전부 반영할 수 있는가에 대한 의문이 제기될 수 있다. 후속 연구에서는 변혁적 리더십을 Bass and Avolio(1997)가 개발한 Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)의 온전한 문항들을 이용해서 측정하는 방안을 고려할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 권경득. (2005). 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구: 성별차이를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 16(1): 57-79.
- 권경득·임정빈. (2003). 지방정부 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 조직내 요인을 중심으로. 「한국행정논집」, 15(1): 131-154.
- 김광호. (2008). 「정부부문의 전문성 제고를 위한 인사제도의 개선: 순환보직을 중심으로」. 세종: 한국개발연구원.
- 김석규·이영균. (2015). 특정직 정보공무원의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 19(2): 77-104.
- 김태성·허찬영 (2013). 공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 매개효과. 「대한경영학회지」, 26(7): 1771-1802.
- 류성렬·구철모·이대용·유일. (2008.6). 기업간 협력적 의사결정의 영향 요인과 결과 요인에 관한 연구, 「한국경영정보학회 춘계학술대회 발표집」, pp.440-445.
- 박성민·김선아. (2005). 「조직과 인간관계」. 서울: 박영사.
- 박현욱. (2020). 진성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 개인-조직 적합성의 매개효과와 혁신 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 54(1): 1-34.
- 송진섭. (2006). 사회복지관서비스의 성과평가에 관한 경험적 연구: 효율성·만족도 차원의 연계모형을 중심으로. 「지방정부연구」, 10(1): 205-222.
- 왕태규·조성환·주영종. (2018). 공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 27(2): 83-113.
- 윤재희·이상완·김순기. (2012). 조직문화와 조직성과간의 관계에서 PMS 이용과 조직학습의 매개효과에 관한 연구: 공공기관을 중심으로. 「회계와정책연구」, 17(3): 139-175.
- 이광희·홍운기. (2005). 공공기관 고객만족도의 측정과 활용: 만족의 불연속 개념을 중심으로. 「한국행정학보」, 39(4): 105-124.
- 이윤경·이삼열. (2016). 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 12(4): 27-63.
- 하미승. (2019). 「리더십」. 서울: 윤성사.
- 한국행정연구원. (2016). 「공직생활에 대한 인식조사」. 서울: 한국행정연구원.
- 한인섭. (2009). 성과지표와 고객만족도의 연계성에 관한 연구. 「한국행정학보」, 43(2): 177-200.
- 허성욱·최재승. (2019). 조직문화와 조직성과간의 관계에서 진성리더십의 매개효과 탐색. 「한국공공관리학보」, 33(2): 37-58.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance, 25*(1): 1-25.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A Meta-Analytic Review of Authentic and Transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly, 27*(4): 634-652.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6):1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(4): 685-712.
- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model. *Academy of Management Review, 32*(2): 459-479.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Campbell, J. W. (2016). A collaboration-based model of work motivation and role ambiguity in public organizations. *Public Performance & Management Review, 39*(3): 655-675.
- Campbell, J. W. (2018). Efficiency, incentives, and transformational leadership: Understanding collaboration preferences in the public sector. *Public Performance & Management Review, 41*(2): 277-299.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration & Society, 23*(4): 471-494.
- Cha, J., Kim, Y., Lee, J. Y., & Bachrach, D. G. (2015). Transformational leadership and inter-team collaboration: Exploring the mediating role of teamwork quality and moderating role of team size. *Group & Organization Management, 40*(6): 715-743.
- Choi, J., Johnson, D. W., & Johnson, R. (2011). Relationships among cooperative learning

- experiences, social interdependence, children's aggression, victimization, and prosocial behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(4): 976-1003.
- Choi, S., Kim, K., Ullah, S., & Kang, S. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, 45(3): 459-479.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6): 627-668.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-273.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1):51-59.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 155-187.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics* (4th ed). Belmont, CA: Thompson Higher Education.
- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American Journal of Evaluation*, 25(1): 65-77.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4): 353-367.
- Gorn, G. J., & Kanungo, R. N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(2): 265-277.
- Graham, J. R., & Barter, K. (1999). Collaboration: A social work practice method. *Families in Society*, 80(1): 6-13.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5): 680-694.
- Hudson, B., Hardy, B., Henwood, M., & Wistow, G. (1999). In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector: What is the contribution of theory and research?. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 1(2): 235-260.
- Imperial, M. T. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37(3): 281-320.



- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3):287-302.
- Jin, M., & McDonald, B. (2017). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8): 881-897.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5): 365-379.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Smith, K. (2007). The state of cooperative learning in postsecondary and professional settings. *Educational Psychology Review*, 19(1): 15-29.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2): 185-195.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5): 525-544.
- Kabak, Ö., & Ervural, B. (2017). Multiple attribute group decision making: A generic conceptual framework and a classification scheme. *Knowledge-Based Systems*, 123: 13-30.
- Kerr, N. L., & Park, E. S. (2008). Group performance in Collaborative and Social Dilemma Tasks: Progress and Prospects. In M. A. Hogg & S. Tindale (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp.107-137). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kettl, D. F. (2006). Managing boundaries in American administration: The collaboration imperative. *Public Administration Review*, 66: 10-19.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, S., & Yoon, G. (2015). An innovation-driven culture in local government do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter. *Public Personnel Management*, 44(2): 147-168.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4): 319-333.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York, NY: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Liao, S. H., & Chen, C. C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity Knowledge

- sharing the moderated mediating role of psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3): 419-435.
- Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy: Dilemmas of the individuals in public services*. New York, NY: Russell Sage Foundations.
- Lee, L., & Wong, P. K. (2009). Firm's innovative performance: The mediating role of innovative collaborations. *Munich Personal RePEc Archive*. Retrieved from [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/16193/1/MPRA\\_paper\\_16193.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/16193/1/MPRA_paper_16193.pdf)
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2): 115-134.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5): 545-559.
- McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers. *International Journal of Public Administration*, 35(6): 389-401.
- Mitchell, G. E., O'Leary, R., & Gerard, C. (2015). Collaboration and performance: Perspectives from public managers and NGO leaders. *Public Performance & Management Review*, 38(4): 684-716.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4): 433-456.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Leary, R., Gerard, C., & Bingham, L. B. (2006). Introduction to the symposium on collaborative public management. *Public Administration Review*, 66: 6-9.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1): 109-142.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1): 185-227.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37(1): 545-553.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Skelcher, C., & Sullivan, H. (2008). Theory-driven approaches to analysing collaborative performance. *Public Management Review*, 10(6): 751-771.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6): 1467-1478.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *Transformational leadership*. New York, NY: Wiley.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Thompson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66, 20-32.
- United States Office of Personnel Management. (2019). Federal Leadership Development Program. Retrieved from <https://www.opm.gov/services-for-agencies/federal-leadership-development-programs/#url=Search-the-Catalogue>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2012). The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4): 731-760.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4): 793-825.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2): 223-270.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42(1): 7-24.
- Whitford, A. B., Lee, S. Y., Yun, T., & Jung, C. S. (2010). Collaborative behavior and the performance of government agencies. *International Public Management Journal*, 13(4): 321-349.
- Wu, Y. (2018). Behavioral interdependence in project team collaboration: Study of engineering students' collaborative behaviors in high levels of interdependent task settings (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1884&context=etd>
- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job

performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 745-756.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 261-276.

Zhu, C., & Mu, R. (2016). Followers' Innovative Behavior in Organizations The Role of Transformational Leadership, Psychological Capital and Knowledge Sharing. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4): 636-663.

## ABSTRACT

### The Link between Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Intra-Collaboration

HyeonUk Bak

The purpose of this study is to explore the relationship between transformational leadership and organizational performance in the public sector. Drawing from transformational leadership, collaboration theory, organizational support theory, and social interdependence theory, this study focuses on the mediating effect of intra-collaboration. Based on data collected from 2,737 local government employees, the results of this study showed that transformational leadership had a significant direct effect on organizational performance and that intra-collaboration significantly mediated the relationship between transformational leadership and organizational performance. The findings of this study contribute to an advanced understanding of the mechanism of transformational leadership on organizational performance via intra-collaboration. In addition, this study expands the understanding of the importance of transformational leadership and intra-collaboration in the local government context.

【Keywords: transformational leadership, intra-collaboration, organizational performance】